Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale

Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent

Ministère du Travail



Le contenu de cette publication a été rédigé par Dalil Maschino,
de la Direction des innovations en milieu de travail
du ministère du Travail.

L'édition a été réalisée sous la supervision de la
Direction de la coordination et des communications
du Ministère.

La version électronique du document est accessible
en formats HTML et PDF, à l'adresse suivante :
www.travail.gouv.qc.ca

Pour obtenir un exemplaire imprimé du document,
commandez-le par :

- télécopieur : **(418) 528-0559**
- courriel : **communications@travail.gouv.qc.ca**
- la poste :

Ministère du Travail
Direction de la coordination et
des communications
200, chemin Sainte-Foy, 6e étage
Québec (Québec)
G1R 5S1

Dépôt légal — 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN: 2-550-41569-8

Avant-propos

Le présent document a été produit par Dalil Maschino, de la Direction des innovations en milieu de travail. Il a bénéficié des recherches documentaires effectuées par deux étudiants qui ont travaillé dans cette direction au cours de l'été de 2003, soit M[me] Kathryn Dragowska (Université Concordia) et M. Moustapha Mahamat (Université Laurentienne).

Le document s'appuie sur les informations issues de diverses enquêtes menées par la Direction des innovations en milieu de travail et rendues publiques par le ministère du Travail, dont :

— *Rapport de l'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, par Mustapha Bettache, octobre 2003 ;

— *Fiches sur des expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Yves Hallée, Dalil Maschino, Michel Sauvé, Julie Thériault, Yves Turcot et Daniel Villeneuve, octobre 2003 ;

— *Recueil de dispositions de conventions collectives portant sur la concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Rose-Marie Étienne et Yves Turcot, octobre 2003 ;

— *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives. Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, par Dalil Maschino, octobre 2002 ;

— *Résultats du sondage réalisé auprès d'entreprises du secteur du matériel de transport terrestre sur les activités préparées par le Comité d'organisation du travail*, mars 2002 ;

— *Résultats du sondage réalisé auprès d'entreprises du secteur de la métallurgie sur les activités du Groupe de travail sur les ressources humaines*, novembre 2001.

Le dernier chapitre intitulé « Les services offerts par le ministère du Travail » s'inspire de documents produits par la Direction de la prévention et des partenariats du ministère du Travail.

Table des matières

Introduction

Au cours des trois dernières décennies, l'ouverture accrue des économies aux échanges internationaux de biens, de services et de capitaux a forcé les entreprises à accroître leurs efforts pour améliorer continuellement la productivité et la qualité de leurs produits[1]. En même temps, le recours au système de production de flux tendus pour minimiser les stocks a augmenté l'importance de maintenir une production sans interruption. Par ailleurs, le marché du travail a connu des transformations importantes, notamment avec la montée des emplois à temps partiel ou à durée déterminée, augmentant ainsi les préoccupations des salariés face à la stabilité de l'emploi.

Dans ce contexte, l'amélioration continue des processus de production et d'organisation du travail est devenue une dimension importante de la gestion des entreprises[2]. De plus, l'importance d'avoir de bonnes relations du travail s'est accrue, entre autres pour garantir à la clientèle des livraisons ininterrompues. L'évolution de cet environnement a amené les syndicats à élargir leur champ d'intervention centré sur la négociation et l'application de la convention collective pour y intégrer divers changements dans l'organisation du travail[3].

C'est pourquoi la concertation patronale-syndicale constitue plus qu'une démarche visant à maintenir un bon climat de relations du travail et régler les différends sans développer de rapports antagoniques. C'est aussi une approche par laquelle les parties privilégient l'examen conjoint des problèmes et des solutions possibles, prennent ensemble certaines décisions et collaborent à leur mise en application[4]. La concertation patronale-syndicale favorise ainsi les changements organisationnels nécessaires à l'amélioration des capacités concurrentielles des entreprises et au maintien des emplois[5].

Le présent document regroupe les principaux aspects de la concertation, en résume les avantages concrets dans l'entreprise pour chacune des parties et en expose les contraintes. Les facteurs facilitant sa mise en œuvre sont également abordés. Enfin, une courte bibliographie annotée portant sur des ouvrages pratiques complète le document.

1 Définition de la concertation patronale-syndicale et des termes qui lui sont associés

La concertation patronale-syndicale est une approche des relations du travail caractérisée par un dialogue constructif et ouvert aux changements, par la volonté de régler les problèmes en tenant compte des préoccupations légitimes de chaque partie et en évitant les rapports antagoniques qui apparaissent sans issue.

La définition de la concertation varie selon les auteurs et les acteurs du domaine des relations du travail[6], mais elle converge sur un point : « la concertation est un moyen et non une fin[7] ». Elle est souvent associée à d'autres termes dont la frontière n'est pas toujours bien définie, par exemple consultation, participation, partenariat, cogestion[8]. La concertation est un processus dynamique qui évolue dans le temps et selon les événements.

La concertation

Certaines définitions de la concertation accordent une place centrale à la consultation. Par exemple, *Le Petit Robert* définit la concertation comme une « politique de consultation des intéressés avant toute décision ». Le *Grand dictionnaire terminologique* rejoint cette définition en qualifiant la concertation de « méthode de gouvernement qui consiste en une consultation permanente des administrés[9] ».

D'autres définitions insistent sur les activités de négociation et de coopération qui caractérisent le processus de concertation. Ainsi, le *Dictionnaire canadien des relations du travail* présente la concertation comme une « démarche comprenant une série d'actes ou d'attitudes réciproques pour réaliser ensemble un projet[10] ».

La concertation n'exclut cependant pas l'existence de moments conflictuels. *Le Petit Robert* rappelle à ce propos que la concertation est également une « lutte d'athlètes antiques » tandis que le *Grand dictionnaire terminologique* précise que la concertation peut aussi constituer « une confrontation d'idées et un échange d'information en vue d'une action ». L'important est que ces tensions se limitent à des domaines précis afin que les relations entre les parties ne dérivent pas vers une dynamique centrée sur la confrontation.

Une autre définition veut que la concertation soit « un processus continu ou discontinu, visant à élaborer une action commune, souvent basée sur un compromis. La concertation est un processus de négociation mené par des groupes ayant un intérêt divergent face à une ressource, mais dont la coopération est essentielle à l'existence de cette ressource et où les acteurs n'exercent plus leur pouvoir de confiscation[11] ».

En résumé, la concertation est une démarche qui comporte plusieurs aspects tels que les échanges d'information et la consultation, l'examen conjoint de problèmes et le choix de solutions acceptables aux deux parties, la collaboration pour appliquer diverses mesures, etc.

Les échanges réguliers d'information

Les échanges réguliers d'information constituent le premier niveau d'une relation où les parties désirent travailler dans un esprit constructif. Ils forment la base d'une politique de transparence et de communications ouvertes qui favorise la confiance entre les parties et facilite l'évolution de leurs rapports vers des consultations mutuelles.

La consultation

La consultation est un processus visant à recueillir les avis et les commentaires dans le but d'obtenir des points de vue différents, de mieux connaître certains aspects d'un sujet ou de dégager un consensus avant la prise de décisions.

Des auteurs ont souligné que « la consultation signifie que l'un des intervenants a le pouvoir de prendre seul les décisions, mais reconnaît que celles-ci peuvent être éclairées à la lumière des connaissances des autres intervenants[12] ». C'est donc la partie ayant un pouvoir décisionnel sur un sujet qui a la responsabilité d'engager le processus de consultation sans lequel la confiance mutuelle ne peut se maintenir longtemps.

La négociation

La négociation représente un aspect important d'une démarche concertée, puisqu'ellle permet de faire les compromis nécessaires à une démarche conjointe où chaque partie continue d'assumer son rôle et ses responsabilités. En particulier, « la négociation se distingue nettement de la consultation car elle renvoie à un processus d'échange, où les deux parties possèdent des atouts et ont intérêt à discuter ensemble pour arriver à s'entendre. Dans la négociation, les demandes des différents acteurs sont souvent opposées, les intérêts et les objectifs de chacun divergent. Chaque partie veut alors faire valoir et faire triompher son point de vue à l'aide de moyens de pression si nécessaire. Le meilleur exemple est celui d'une convention collective. La négociation peut aboutir à un règlement à l'amiable, mais peut aussi donner lieu, on le sait, à de vifs affrontements[13] ».

Précisons que la négociation basée sur les intérêts, ou négociation raisonnée, fait partie de la concertation[14]. Ceux qui l'utilisent concentrent en effet leurs efforts sur leurs zones de convergence et tiennent compte des intérêts de chaque partie. L'accord obtenu résulte de l'examen conjoint de diverses solutions possibles à l'aide de critères adoptés par les deux parties[15].

Enfin, la négociation continue peut également faire partie d'une démarche de concertation. Elle permet aux parties de régler des dossiers importants dans le cadre de rencontres régulières en prenant le temps de trouver des solutions qui tiennent compte de leurs intérêts respectifs, sans subir les pressions généralement associées au contexte du renouvellement de la convention collective.

La participation

La participation est un « système dans lequel une part des responsabilités est confiée au personnel d'une organisation en l'associant aux activités de réflexion, aux projets de changement ainsi qu'à la prise de décisions[16] ». La participation inclut généralement certaines prises de décisions par des salariés réunis en équipe ou en groupes de travail[17].

Dans le contexte des relations du travail, la participation syndicale repose sur l'analyse conjointe des différends et des problèmes ainsi que sur l'examen des solutions possibles à l'aide de critères acceptés par les deux parties. Le dialogue participatif orienté vers la résolution de problèmes peut aboutir à des prises de décisions conjointes dans des domaines tels que le règlement des griefs, la santé et la sécurité du travail, les mouvements de personnel, les méthodes de travail, l'introduction de changements organisationnels, la formation, etc.

La collaboration

La collaboration est un « travail en commun[18] » consistant à « déployer des efforts raisonnables pour obtenir l'appui et l'aide (de l'autre partie) à tous les stades de la mise en œuvre[19] » d'une mesure. Plusieurs estiment que « la collaboration est le prolongement d'une démarche de consultation efficace[20] ».

Cette collaboration s'applique à des domaines qui varient selon l'importance de la concertation. Ainsi, elle peut se limiter à quelques sujets qui font l'objet de consultations régulières. La collaboration est plus large quand elle se produit dans un contexte où les parties conviennent ensemble des mesures à adopter et des moyens à prendre pour les mettre en œuvre, c'est-à-dire lorsque la collaboration s'accompagne d'une certaine forme de participation décrite précédemment.

La coopération

La coopération requiert un engagement des deux parties pour atteindre des objectifs plus généraux que ceux visés par la collaboration. Ainsi, la coopération est une formule élargie qui sert à traduire le désir mutuel de l'employeur et du syndicat de collaborer en vue de rendre le climat de l'entreprise le meilleur possible.

D'une façon pratique, « la coopération peut se concrétiser dans les efforts faits par l'employeur pour satisfaire ses salariés, assurer leur sécurité et leur bien-être, leur procurer un milieu physique de travail intéressant, etc., de même que par les efforts faits par le syndicat pour inciter les salariés à réduire les coûts de production, à en améliorer les méthodes, à assurer le bon état de l'équipement, etc.[21] ».

Le partenariat

Le partenariat est une entente qui suppose un engagement mutuel et contractuel entre les parties[22]. La relation entre les « partenaires » porte sur un projet commun qui dépasse généralement les objectifs concrets associés à la participation, à la collaboration et à la coopération.

« Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains. Le partenariat suppose la prise de décisions en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités[23]. » En outre, les parties ayant une relation de partenariat utilisent « de façon convergente leurs ressources respectives[24] ».

Les énoncés portant sur le partenariat patronal-syndical valorisent le statut de l'acteur syndical[25], notamment par l'instauration de comités décisionnels conjoints et de mécanismes paritaires. C'est pourquoi le partenariat est parfois mentionné dans des déclarations d'intentions et de principes de conventions collectives.

Au Québec, ce terme a acquis une certaine notoriété au début des années 1990 à cause des « ententes de partenariat » de longue durée, également qualifiées de « contrats sociaux », signées entre des entreprises et des syndicats[26]. Leur disparition à la fin des années 1990 est une indication des limites pour mettre en application des collaborations portant sur un large éventail de sujets nouveaux et requerrant un changement des rôles et des responsabilités traditionnelles de chaque partie[27].

Mentionnons en outre que le partenariat est également utilisé pour faire référence à des relations institutionnelles entre les principaux acteurs sociaux économiques afin de dégager des points de vue communs ou d'obtenir des consensus sur des questions d'intérêt général. Cette conception du partenariat, qui a souvent une dimension sectorielle, régionale ou nationale, est alors synonyme de « dialogue social » qui, selon l'OIT, « inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'information entre des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale […] Les institutions du dialogue social sont souvent définies par leur composition. Elles peuvent être bipartites, tripartites ou tripartites plus[28] ».

La cogestion

Le terme cogestion recouvre un long continuum de pratiques patronales-syndicales. Certaines pratiques se limitent à des domaines précis et consistent en une prise de décisions par les deux parties après un examen conjoint des problèmes et des solutions possibles. En ce sens, la cogestion est une « forme de participation des salariés à la gestion des entreprises[29] ».

L'usage de ce terme n'est cependant pas très courant en Amérique du Nord à cause de son identification avec le « système allemand de participation du personnel au contrôle de l'entreprise, par sa représentation au conseil de surveillance (par exemple cinq représentants du capital, cinq représentants du personnel et un ‘ neutre ')[30] ».

Résumé

La concertation est une approche des relations du travail ainsi qu'une méthode de travail entre les parties, basée sur le respect mutuel et l'acceptation de la légitimité de l'autre partie. Elle comprend plusieurs aspects dont l'importance varie selon les situations concrètes ou les sujets abordés. En premier lieu, la concertation s'appuie sur des échanges réguliers d'information et sur des consultations qui favorisent un climat de confiance mutuelle.

Un autre aspect de la concertation est l'analyse conjointe des problèmes et des solutions possibles, qui représente un niveau plus avancé de la concertation puisque chaque partie doit composer avec les intérêts de l'autre pour arriver à des solutions qui conviennent aux deux. Selon les situations et les sujets traités, les parties peuvent également prendre conjointement des décisions. Ces deux aspects constituent une forme de participation syndicale à la vie de l'entreprise.

L'examen conjoint des problèmes et des solutions possibles ainsi que l'adoption de mesures par les deux parties constituent les aspects les plus fréquents de la concertation relevés dans l'enquête du ministère du Travail[31].

Enfin, la concertation se traduit aussi par une collaboration entre les parties pour la mise en œuvre de diverses mesures. Cette collaboration peut se faire pour l'application de mesures adoptées à la suite de consultations. Elle peut également se produire pour mettre en œuvre des mesures étudiées puis adoptées conjointement, portant ainsi la concertation à un niveau plus avancé qui, dans certains cas, peut atteindre celui de la coopération.

Les divers aspects de la concertation patronale-syndicale

A	B	C	D
Échanges réguliers d'information évoluant vers la **consultation**	**Analyse en commun des problèmes** et **exploration conjointe des solutions envisageables**	**Prise de décisions conjointes sur divers sujets**	**Collaboration ou coopération pour l'application de mesures (incluant les changements organisationnels)**

Les divers niveaux de la concertation

Précisions complémentaires

A	B – C	D
Rencontres et concertation informelles	La participation du syndicat et des salariés se traduit aussi par : — le recours à des méthodes de résolutions de problèmes, à la négociation continue, à la négociation basée sur les intérêts, etc. ; — des comités permanents ou *ad hoc* et des rencontres informelles ; — des groupes de travail et des équipes « semi-autonomes ».	— Rencontres formelles ou informelles — Comités permanents ou *ad hoc*

2 Les avantages de la concertation patronale-syndicale

L'avantage de la concertation pour maintenir un climat général constructif dans les relations du travail est renforcé par des avantages qui s'appliquent plus particulièrement à l'une ou à l'autre des parties.

Les avantages pour la direction des entreprises

Pour la direction des entreprises, les avantages de la concertation que l'on mentionne souvent sont :

- Une meilleure connaissance des sujets concrets et des problèmes éprouvés. Cela permet de connaître toutes leurs dimensions ainsi que les préoccupations de ceux qui sont visés.
- Une information détaillée sur les effets des mesures envisagées, le syndicat disposant de l'information découlant de l'expérience vécue par les salariés.
- Un meilleur climat de confiance et une plus forte mobilisation des salariés et des délégués syndicaux autour des objectifs de l'entreprise. Les deux points mentionnés ci-dessus favorisent les initiatives, la cohésion et le travail d'équipe.
- Une plus forte adhésion des employés aux changements introduits (méthode de travail, nouveau service, etc.). Les trois points mentionnés ci-dessus permettent d'introduire des changements qui tiennent compte de toutes les dimensions du problème. Les discussions qui les précèdent accroissent leur légitimité pour les employés, améliorent leur compréhension et diminuent le taux de remise en question.
- Plus de souplesse dans l'application de la convention collective grâce aux discussions orientées vers la résolution des problèmes et au climat de confiance.
- L'élargissement du champ de négociation quant aux décisions opérationnelles, incluant celles qui portent sur l'organisation du travail.
- Le règlement durable des problèmes et des différends, les préoccupations de chaque partie étant prises en compte par l'autre. Il en résulte un faible nombre de griefs.
- Des négociations plus faciles au moment du renouvellement de la convention collective. En particulier, le dialogue continu avec le syndicat pour régler des dossiers conflictuels, l'absence d'accumulation de problèmes non réglés et la prédisposition de la partie syndicale à considérer l'autre point de vue facilitent le renouvellement de la convention collective.

Les avantages pour les représentants syndicaux

Pour les représentants syndicaux, les avantages de la concertation souvent mentionnés sont :

- Un meilleur accès à l'information détenue par la haute direction, incluant les informations financières et les détails des plans et des initiatives stratégiques.
- L'acquisition de compétences spécialisées dans des domaines nouveaux grâce à la participation de délégués syndicaux à divers comités techniques.
- Une amélioration du pouvoir de négociation, la partie patronale étant disposée à comprendre les intérêts et les demandes des représentants syndicaux.
- L'élargissement du champ de négociations au sein des décisions opérationnelles, incluant celles qui portent sur l'organisation du travail.
- Un accroissement de la capacité d'influencer la planification, le contenu et les modalités d'introduction des changements organisationnels, notamment pour s'assurer que les employés touchés reçoivent le soutien nécessaire.
- Le règlement durable des problèmes et des différends, les préoccupations de chaque partie étant prises en compte par l'autre.
- Des négociations plus faciles au moment du renouvellement de la convention collective. En particulier, le dialogue continu avec le syndicat pour régler des dossiers conflictuels, l'absence d'accumulation de problèmes non réglés et la prédisposition de la partie patronale à considérer l'autre point de vue facilitent le renouvellement de la convention collective.

3 Les contraintes de la concertation patronale-syndicale

La concertation patronale-syndicale requiert de fortes convictions de la part des responsables de l'entreprise et du syndicat, car ils doivent faire face à des contraintes importantes, particulièrement dans les premiers temps de leur démarche. Certaines contraintes sont permanentes et contribuent à faire de la concertation une démarche qui ne peut pas être considérée comme « acquise » par les parties. D'autres peuvent être résorbées par des facteurs facilitants présentés au chapitre suivant.

L'héritage du passé

Un historique des relations du travail conflictuelles laisse des séquelles qui demandent aux parties un effort initial soutenu pour les surmonter. Mentionnons l'accumulation de griefs non réglés, la méfiance mutuelle parfois accompagnée d'un manque de respect dans les relations interpersonnelles, le réflexe de conserver une partie de l'information et de pas exposer à l'autre tous ses intérêts réels, la tentation de chercher à imposer une solution, etc.

Cet héritage du passé pèsent sur les débuts de la concertation. Son dépassement requiert un effort important sur le plan de l'écoute mutuelle, des échanges d'information et de la volonté de trouver des solutions pouvant répondre aux intérêts de deux parties.

L'accroissement initial de la charge de travail des responsables patronaux et syndicaux

Les échanges d'information, les consultations, les rencontres pour l'analyse et la résolution des problèmes, le suivi des mesures prises conjointement sont autant d'activités qui augmentent la charge de travail des représentants des deux parties qui amorcent une démarche de concertation.

À long terme, cet investissement en temps et en énergie procure des retombées positives, puisque les problèmes sont réglés de façon durable et que les changements introduits font l'objet de peu de remise en question. En outre, lorsque la concertation se consolide, un nombre croissant de questions se règlent au niveau des superviseurs ou des équipes de travail. Toutefois, avant que la concertation atteigne ce stade de maturité, elle occasionne une charge de travail supplémentaire pour les responsables de la direction et du syndicat.

Le départ prématuré de responsables de la direction ou du syndicat

Le départ prématuré de responsables de la direction ou du syndicat peut remettre en question la concertation tant que cette démarche est encore limitée à ce noyau d'instigateurs. C'est pourquoi les changements de responsables provoqués par l'acquisition de l'entreprise, le transfert du principal dirigeant dans un autre établissement ou l'élection d'un nouveau président du syndicat peuvent compromettre une démarche de concertation.

Les doutes d’une partie des membres du syndicat

Il arrive qu’une partie des membres du syndicat doutent des bienfaits d’une démarche de concertation tant que celle-ci n’ait pas suscité de changements concrets dans le milieu de travail. Pendant cette période de transition, les responsables du syndicat peuvent se faire reprocher d’être trop complaisants vis-à-vis de la direction.

Ce courant d’opinion peut amener les représentants syndicaux à diminuer leur participation à la concertation, en attendant que se concrétisent les premiers résultats qui vont convaincre les membres méfiants du bien-fondé de cette orientation. Dans certains cas, les doutes d’une partie des membres du syndicat sur les avantages d’une démarche concertée peuvent déboucher sur une remise en question de la participation de la direction syndicale à des comités de concertation.

Le scepticisme d’une partie de la direction

Le scepticisme d’une partie de la direction face à la concertation patronale-syndicale peut freiner la mise en œuvre d’une telle démarche. Sa faible adhésion nuit aux échanges d’information avec le syndicat, envoie des messages contradictoires aux cadres de premier niveau et contribue à maintenir la méfiance initiale des salariés.

Les craintes des superviseurs et des cadres de premier niveau

Les superviseurs peuvent percevoir l’instauration d’un dialogue entre la direction de l’entreprise et le syndicat comme une menace à leur statut, voire à leur emploi. Ils peuvent en effet interpréter cela comme un manque de confiance à leur égard de la part de la direction et comme une perte de pouvoir vis-à-vis des délégués syndicaux. Les craintes et les réticences des cadres de premier niveau risquent d’empêcher la concertation de « descendre du sommet vers la base », contribuant ainsi à maintenir la méfiance initiale d’une partie des salariés face à cette démarche.

La coexistence d’intérêts convergents et de divergences entre les parties

La concertation n’élimine pas la spécificité des rôles et des responsabilités des deux parties. La direction conserve ses obligations vis-à-vis des actionnaires ou, dans le cas d’un établissement, vis-à-vis de la direction générale de l’entreprise. Pour sa part, le syndicat continue de défendre les orientations et les objectifs déterminés par l’assemblée de ses membres.

Il est donc inévitable que les parties continuent d’avoir des divergences parfois prononcées sur les orientations à prendre pour régler certains dossiers. Les tensions qui en résultent peuvent finir par étouffer la démarche concertée, surtout si le problème tarde à être réglé.

4 Les facteurs qui facilitent une démarche concertée

Plusieurs facteurs facilitent une démarche concertée, en contribuant notamment à contourner les contraintes mentionnées ci-dessus. On distingue les facteurs qui sont internes à l'entreprise de ceux qui requièrent les services de tiers-intervenants.

Les mesures internes dans l'entreprise

L'engagement de la direction de l'entreprise et de celle du syndicat envers une démarche concertée est consolidé par le recours aux mesures suivantes :

- L'implantation d'un comité conjoint favorise la tenue de réunions régulières entre les parties, ce qui facilite les échanges d'information et évite les pertes de contact pouvant résulter de la charge quotidienne de travail. À ce titre, ils peuvent renforcer les bénéfices des rencontres informelles et des réunions *ad hoc*, en particulier aux débuts de la concertation.

  Toutefois, la simple création d'un comité a des effets positifs seulement si les parties ont la volonté de se rencontrer pour régler les problèmes sur un mode non conflictuel. Enfin, la formation de comités paritaires ayant un mandat technique permet de mieux dissocier les discussions sur l'analyse conjointe de problèmes et de solutions possibles de celles qui portent sur la convention collective.

- L'établissement d'un réseau interne de communications (bulletins, intranet, etc.) est important pour que la concertation ne soit pas perçue comme une relation concernant seulement la direction de l'entreprise et celle du syndicat.
- L'initiation des cadres de premier niveau et des délégués syndicaux aux méthodes de résolution de problèmes facilite beaucoup l'élargissement de la concertation vers la base de l'entreprise afin d'en faire bénéficier l'ensemble des salariés. La bonne compréhension de leur nouveau rôle par les superviseurs est également facilitée par des séminaires de formation.
- La participation *ad hoc* de certains membres du personnel, cadres ou syndiqués à des comités conjoints contribue à élargir l'assise de la concertation, tout en facilitant la diffusion de l'information concernant les réalisations.

Le rôle des tiers-intervenants

Les services des intervenants externes peuvent faciliter la mise en œuvre et la consolidation de la concertation en facilitant le dialogue entre les deux parties ou en offrant des cours pour initier les parties à des méthodes de négociation et de résolution de problèmes.

Ainsi, un médiateur externe peut apporter une aide de plusieurs façons comme :

- Faciliter le déroulement des réunions au moment des premières rencontres de concertation, en aidant les parties à conserver une approche constructive dans leurs discussions et à éviter de glisser vers des attitudes de confrontation. Le médiateur peut aussi amener les parties à améliorer le fonctionnement de leur comité de travail ;
- Aider les parties à faire une lecture commune de l'état de leurs relations du travail et à s'entendre sur des objectifs communs en les guidant dans l'établissement d'un diagnostic de la situation ;
- Accompagner les parties dans leurs négociations de la convention collective quand elles désirent utiliser la méthode de négociation basée sur les intérêts.

La formation offerte par des tiers-intervenants peut porter sur :

- Les méthodes de résolution de problèmes et la négociation basée sur les intérêts ;
- L'initiation des superviseurs à un rôle de coordonnateur de d'accompagnateur ;
- Les méthodes de communication et de travail au sein des équipes.

5 Les services offerts par le ministère du Travail pour faciliter les démarches concertées en entreprise

Au Québec, le ministère du Travail offre divers services de tiers-intervenants aux parties qui en font la demande pour faciliter les démarches présentées dans les pages ci dessus. Ces services visent en effet à favoriser le dialogue dans l'entreprise et à accompagner les parties qui désirent entamer ou consolider une démarche de concertation.

Le séminaire en relations du travail

D'une durée habituelle de trois jours, le séminaire propose une démarche encadrée permettant aux parties de convenir de moyens d'action pour passer d'une situation conflictuelle à une situation souhaitable en regard des relations du travail. Il est conçu de façon à favoriser l'interaction entre les personnes qui y prennent part et peut s'adapter à différents types de situations ou problèmes

Ainsi, il peut être envisagé lorsque : (i) le climat de méfiance entre les parties est tel qu'il rend difficile ou compromet toute action ou transformation que souhaite l'entreprise ou le syndicat ; (ii) une crise majeure, une situation d'urgence ou des échéances incontournables commandent une intervention rapide et de courte durée ; (iii) les parties constatent qu'il est nécessaire de faire le point sur leurs relations pour améliorer les communications internes de l'entreprise, restaurer la crédibilité des parties l'une face à l'autre, ou permettre à l'entreprise d'améliorer sa situation compétitive et ainsi protéger les emplois.

Le comité de relations du travail

Ce service comprend une formation et un accompagnement lorsque les parties veulent instaurer, rétablir ou améliorer un comité de relations du travail pour régler des problèmes de fonctionnement dans l'organisation ainsi que ceux qui peuvent naître de l'application de la convention collective.

Le diagnostic par consensus ou par entrevue

Le diagnostic par consensus comporte plusieurs étapes. La première étape consiste à établir un diagnostic de la situation du travail dans l'entreprise. Dans une deuxième étape, les hauts dirigeants et les cadres de l'entreprise sont invités à faire l'analyse des problèmes, des attentes et des solutions exprimées par les contremaîtres et par les délégués syndicaux. La troisième étape met en présence les représentants des différents paliers de la direction et les contremaîtres, dans le but de les aider à discuter, à rechercher et à s'entendre sur des solutions acceptables susceptibles de régler les problèmes soulevés. La quatrième étape consiste à élaborer un plan d'action en vue d'atteindre les objectifs .

Le diagnostic par entrevue représente une démarche semblable. Toutefois, il est réalisé à partir d’entrevues individuelles et le médiateur présente son rapport sur l’état de la situation. Cette démarche permet de circonscrire les problèmes de relations du travail éprouvés ou appréhendés dans l’organisation et d’aider les parties à dégager un consensus en vue de trouver une solution.

La négociation basée sur les intérêts (NBI)

La négociation basée sur les intérêts présente aux parties une solution de rechange à l'approche de négociation où prédominent des prises de positions divergentes et conflictuelles. Les résultats attendus sont l'établissement d'une relation de confiance, une meilleure communication et une prise de décisions dans une cadre de concertation[32].

La médiation préarbitrale de griefs

La médiation préarbitrale de griefs vise la recherche de diverses solutions mutuellement satisfaisantes face aux griefs avant qu'ils soient déférés à l'arbitrage. Il s'agit d'un processus volontaire, informel, confidentiel et sans admission. La médiation préarbitrale permet aux parties de clarifier les enjeux, définir leurs besoins, exprimer leur point de vue ; explorer différentes options et garder le contrôle de la solution recherchée.

Références bibliographiques annotées

Les ouvrages mentionnés ici visent seulement à donner aux lecteurs une vision des principaux points pratiques qui caractérisent une démarche concertée sur le plan des communications, de l'introduction de changements organisationnels, de la mise en œuvre de méthodes de résolution de problèmes ou de la négociation basée sur les intérêts.

Cette liste se limite à quelques titres pertinents qui faciliteront le choix des praticiens. Elle ne se veut pas exhaustive.

Concertation et partenariat

Frank Flo et Anne Smith, *Guide du partenariat*, Développement des ressources humaines Canada.

> Dans ce document, le partenariat est utilisé dans un sens similaire à celui de concertation. Dans son introduction, l'ouvrage est résumé comme suit :
>
> « Vous trouverez dans la première section une introduction générale aux partenariats et un exposé des conditions préalables à leur établissement. Elle contient des éléments d'évaluation qui vous aideront à déterminer dans quelle mesure vous et votre organisation êtes prêts à vous engager dans un partenariat.
>
> La deuxième section traite des processus ou du fonctionnement réel d'un partenariat et contribue à créer le cadre propice à son exploitation. Elle comprend un processus de planification qui pourrait être utile dans la conception et le fonctionnement de votre partenariat.
>
> La troisième section est axée sur les compétences et la formation. Elle passe en revue les connaissances et les compétences requises pour être efficace dans le cadre d'un partenariat et fournit un modèle de plan de formation tant pour les membres pris individuellement que pour le groupe de partenaires lui-même.
>
> La quatrième section est un guide de dépannage ou une section d'aide. Elle présente diverses situations et divers aspects du partenariat qui peuvent sceller ou briser la relation ; elle expose certains problèmes communs et fournit également quelques solutions. »
>
> Le texte est disponible dans le site Web www.hrdc-drhc.gc.ca

La résolution de problèmes et la négociation basée sur les intérêts

Pierre Deschênes, avec la collaboration d'André Briand, « Un guide pratique d'utilisation de la stratégie de négociation concertée dans une organisation », dans P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand (sous la direction de), *Négociations en relations du travail. Nouvelles approches*, Presses de l'Université du Québec,1998, chapitre 6, p. 143-170.

> Ce document s'adresse à ceux qui veulent utiliser une méthode de négociation concertée dans leur organisation. Après avoir présenté les divers sujets sur lesquels doit porter la collecte de l'information avant d'entreprendre les négociations, ce texte traite de l'apprentissage par les négociateurs de la dimension de la relation de coopération. Puis, les sept étapes du processus de solution d'un différend sont présentées de façon détaillée.

Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation* (traduction française de *Getting to yes*), Paris, Éditions du Seuil, 2[e] édition, 1993, 272 pages.

> Les auteurs de ce livre sont ceux qui ont lancé aux États-Unis, au début des années 1980, la méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) dans le cadre du *Harvard Negociation Project*. Cet ouvrage, considéré comme un classique dans ce domaine, expose ce qu'est la NBI. On y présente clairement ce qui différencie la méthode de négociation classique basée sur les positions et la NBI. Les composantes essentielles de cette méthode sont expliquées de façon pratique et détaillée. Il s'agit 1) de traiter séparément les questions de personnes et de différends, 2) de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions des protagonistes, 3) d'imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel et 4) d'utiliser des critères objectifs pour évaluer les solutions. L'ouvrage, écrit en langage clair et vulgarisé, comporte de nombreux exemples concrets.

Michel Grant et Renaud Paquet, « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée – Implantation et maintien », dans P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand (sous la direction de), *Négociations en relations du travail. Nouvelles approches*, Presses de l'Université du Québec, 1998, chapitre 4, p. 41-68.

> Les auteurs résument les principales caractéristiques des deux grandes méthodes de négociations utilisées en relations du travail : celle qui est qualifiée de traditionnelle et celle qui est orientée vers la recherche d'intérêts communs. Ils présentent ensuite les principales étapes de la mise en place d'un processus de négociation raisonnée.

Ministère du Travail du Québec, *Session de formation à une méthode de négociation et de résolution des problèmes basée sur les intérêts*, document produit à l'attention des comités sur l'organisation du travail des ministères et organismes, automne 2001, 80 pages.

Ce document est utilisé lors des sessions de formation offertes par le ministère du Travail aux représentants patronaux et syndicaux siégeant aux comités sur l'organisation du travail des ministères et des organismes. Le document commence par un rappel de l'importance d'établir une relation de confiance basée sur le respect des parties, la transparence et l'ouverture d'esprit. On y présente ensuite les divers aspects du processus de communication entre deux parties en indiquant les différentes sources de mésententes qu'il comporte (écart de perception, dialogue de sourds, refoulement des émotions) et qui peuvent miner la confiance entre les parties.

Par la suite, le processus de NBI est décomposé en cinq étapes, avec des exercices de simulations pour chacune d'elles : 1) cerner les problèmes, les préoccupations et les intérêts de chaque partie, 2) formuler l'énoncé de chaque problème, notamment en utilisant la technique « *comment* trouver une solution au problème *tout en* respectant les préoccupations de l'autre partie », 3) générer une série d'options à l'aide de la technique du remue-méninges, pouvant résoudre chaque problème, 4) analyser et évaluer toutes les options à l'aide d'une méthode et de critères choisis conjointement, 5) s'entendre sur les solutions à retenir et 6) rédiger l'entente.

Pour plus d'information : http://travail.gouv.qc.ca

Service fédéral de médiation et de conciliation, *Les étapes de la négociation basée sur les intérêts*, Développement des ressources humaines Canada, 15 pages.

Le document est un guide simplifié de mise en œuvre de la NBI. Il décompose cette méthode de négociation en huit étapes en expliquant les caractéristiques, les raisons et les buts de chacune d'elles : 1) la formulation d'une déclaration commune d'ouverture qui inclut un énoncé commun des objectifs, 2) la détermination des règles de base du processus de négociation, incluant les normes de conduite des participants, 3) l'établissement d'une liste de sujets réaliste et ouverte, 4) la détermination des intérêts de chaque partie qui sous-tendent les sujets à discuter, en précisant les intérêts communs et ceux qui sont distincts (conflictuels et non conflictuels), 5) la génération d'une série d'options concrètes pouvant répondre aux intérêts des parties, 6) le choix de critères pour évaluer les options, 7) l'évaluation des options et l'adoption de certaines d'entre elles par consensus et 8) la clôture des négociations pour en arriver à une entente.

Texte disponible en version électronique (format Word). Pour plus d'information :
1 800 563-5677 ou http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca

David Weiss, *Franchir le mur des conflits. La négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises*, traduit de l'anglais par Jean Boivin, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1999, 277 pages.

> L'ouvrage, qui s'adresse à des praticiens, est présenté de la façon suivante dans la préface (p. xxvi et xxvii) :
>
> « Le chapitre 1 favorise la réflexion sur la manière de gérer un conflit et son application dans l'arène patronale-syndicale. Le chapitre 2 examine les particularités de la guerre et de la paix dans les relations du travail ainsi que leurs différences dans la négociation collective. Le chapitre 3 décrit les trois étapes permettant de bâtir la confiance dans les négociations […]. Le chapitre 4 présente les étapes de la planification de négociations basées sur les intérêts. Le chapitre 5 fait la lumière sur la façon dont les parties entreprennent des négociations basées sur les intérêts dans le but de trouver la paix patronale-syndicale. Le chapitre 6 décrit les étapes nécessaires à la reconnaissance des intérêts communs liés aux problèmes cernés conjointement par les parties. Le chapitre 7 explique comment générer des idées afin de trouver des solutions mutuellement satisfaisantes. Le chapitre 8 examine les méthodes permettant une entente collective basée sur les intérêts et d'en évaluer les qualités. Le chapitre 9 aide le lecteur à déceler les sept pièges de la négociation et décrit les stratégies permettant de les éviter s'ils sont découverts assez tôt. Le chapitre 10 suggère aux entreprises et aux syndicats une nouvelle orientation basée sur la création d'un milieu de travail qui favorise le dialogue et le partenariat entre la direction et le syndicat. »

Les communications

Thomas Gordon, *Relations efficaces. Comment construire et maintenir de bonnes relations* (traduction française de *Good Relationships: What Makes Them, What breaks Them*), Montréal, Le Jour Éditeur, 2002, 129 pages.

> Cet ouvrage présente une méthode de communication interpersonnelle orientée vers le rétablissement de relations rompues, l'éclaircissement des malentendus, le renforcement de rapports basés sur la confiance et l'influence mutuelle et non sur le pouvoir de coercition, et la mobilisation de la collaboration. Il peut donc être utile à ceux et celles qui veulent développer des approches de résolution de problèmes, de concertation et de négociation basée sur les intérêts.
>
> L'auteur place la communication interpersonnelle dans trois situations différentes. Dans la première, c'est l'interlocuteur qui a un problème, dans la deuxième, c'est « moi » qui ai un problème. La troisième situation est celle où il n'y plus de problème, la communication pouvant alors donner lieu à un dialogue constructif.
>
> Dans la première situation, l'auteur recommande « d'assister » l'interlocuteur en prenant soin 1) de ne pas l'interrompre, 2) de montrer par quelques paroles, par des gestes, des signes et par la posture physique que l'on est attentif à ses propos, 3) d'inciter l'interlocuteur à aller jusqu'au fond de sa pensée et 4) de ne pas porter de jugement sur ses propos ni lui suggérer une solution.
>
> Dans la deuxième situation, l'auteur suggère d'exprimer clairement le problème que l'on vit soi-même en parlant à la première personne (« je ») et en suivant la démarche suivante : 1) décrire le problème ou le comportement de l'autre qui me touche, sans le blâmer, 2) expliquer les effets concrets du point 1) sur moi (efforts accrus, perte de

temps, d'argent, etc.), 3) exprimer ce que je ressens face à ces effets.

Pour régler des conflits engendrés par l'une ou l'autre des situations décrites ci-dessus, l'auteur propose la méthode suivante : 1) définir les besoins de chaque interlocuteur, 2) rechercher ensemble plusieurs solutions possibles, 3) évaluer ensemble les solutions, 4) choisir conjointement une solution, 5) appliquer la solution et 6) évaluer les résultats.

Rick Brinkman et Rick Kirschner, *Dealing with people you can't stand – How to bring the best in people at their worst*, New York, McGraw Hill, 2002, 226 pages.

Cet ouvrage est particulièrement utile à ceux et celles qui doivent assumer un rôle de coordinateur au sein d'une groupe dont certains membres ont des difficultés de communications interpersonnelles. Les personnalités « difficiles » son réparties en dix catégories. Chacune d'elles a des caractéristiques bien définies sur le plan des communications interpersonnelles. Par la suite, l'ouvrage expose en détail les façons de communiquer avec chacune de ces catégories de personnes pour avoir un dialogue normal dans le cadre des rapports de travail.

L'organisation du travail et les équipes de travail

Confédération des syndicats nationaux (CSN), *Cahier d'outils sur l'organisation du travail et le travail d'équipe*, Service des relations du travail-recherche, mai 2002, 184 pages.

Le cahier a été conçu pour les militants syndicaux qui participent à une démarche patronale-syndicale concertée visant à introduire des changements organisationnels et en mettre en place des équipes de travail. En réalité, ce document très complet sera d'une grande utilité à toute personne qui participe à un processus collectif de réorganisation du travail en entreprise.

Le cahier comprend des explications claires et précises ainsi que des exemples concrets sur chaque étape d'un processus de mise en place d'équipes de travail, soit 1) le diagnostic rapide effectué par chaque partie afin de s'entendre sur des objectifs communs, 2) l'implantation d'un comité de pilotage (ou comité conjoint), 3) la réalisation d'un diagnostic de l'ensemble de l'entreprise ou du service, 4) l'analyse des causes et l'élimination des irritants, 5) la rédaction d'un programme de travail par le comité, 6) la mise en place de solutions initiales, 7) l'évaluation des résultats à court terme et de la pertinence d'aller plus loin, 8) la période de formation, 9) la présentation du projet, pour acceptation, à l'ensemble des salariés, 10) l'introduction réelle de la réorganisation du travail et des équipes, sur un horizon temporel minimal de deux ans.

Il propose également une démarche concrète à suivre pour aborder divers aspects du changement organisationnel, tels que les quatre étapes de l'évolution des équipes de travail, avec leurs caractéristiques et les façons d'intervenir, le processus de résolution des problèmes ainsi que des conflits en groupe, etc. Enfin, les facteurs qui favorisent la responsabilisation des équipes sont présentés en détail. Les annexes indiquent quelles sont les diverses ressources externes existantes au Québec.

Disponible à la librairie de la CSN : (514) 598-2151 ou documentation@CSN.qc.ca

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, novembre 1996, 24 pages.

Ce document de réflexion est le résultat d'un consensus entre les parties qui, en 1996, représentaient les employeurs et le mouvement syndical au sein du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. Il propose un cadre général pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche conjointe qui vise de profondes modifications à l'organisation du travail. Note —

Note : en 1996, le CCTM comprenait les employeurs représentés par le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et le mouvement syndical représenté par la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ). Texte disponible à www.cctm.gouv.qc.ca

Jon Katzenbach et Smith Douglas, *Les équipes de haute performance*, Paris, Dunod, 1994, 268 pages.

Cet ouvrage, qui s'adresse aux gestionnaires et aux dirigeants d'entreprises, porte sur l'établissement d'équipes de travail de « haute performance » et sur les conditions de leur succès. Les auteurs estiment que cette forme « avancée » des équipes de travail, qui s'avère particulièrement utile pour introduire des transformations majeures dans une entreprise, possède cinq caractéristiques : 1) un projet à long terme commun à tous les membres, 2) des objectifs intermédiaires partagés par tous, 3) une méthode de travail commune, 4) des compétences complémentaires entre les membres, visant le plan technique, la capacité à résoudre les problèmes et les qualités relationnelles et 5) une responsabilité solidaire.

Les auteurs commencent par préciser que l'existence d'une culture d'entreprise orientée vers « la performance » est un préalable pour vaincre les résistances des gestionnaires et l'inertie des structures lors de l'instauration de telles équipes. Dans ce cas, les équipes sont les instruments privilégiés de la modification de la culture d'entreprise amorcée par la direction.

Par la suite, les auteurs exposent en détail comment faire pour maximaliser l'efficacité et la performance de ces équipes, surmonter les obstacles et sortir des ornières. À ce titre, un chapitre est consacré au rôle du responsable d'équipe et à ses comportements qui sont nécessaires pour favoriser le développement des qualités et du dynamisme de l'équipe. L'ouvrage comporte de multiples exemples d'expériences vécues dans des compagnies aux États-Unis.

Notes

1. D. Maschino (1992a), « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (1re partie) », *Le Marché du travail*, vol. 13, no 7, juillet, p. 6-8 et 73-80 et (1992b), « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (2e partie) », *Le Marché du travail*, vol. 13, no 8, août, p. 5-10 et 73.

2. J. Cutcher-Gershenfeld (1996), « La dynamique du changement négocié. Innover pour gérer les conflits », dans J. Bélanger *et al.*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 27-42.

3. Voir, par exemple, CSN, « Une démarche syndicale pour prendre les devants dans l'organisation du travail », adoptée par le Conseil fédéral de janvier 1992, suivie des résolutions relatives à l'organisation du travail adoptées par le congrès de mai 1992, ainsi que FTQ, « Face aux changements, de nouvelles solidarités », Colloque sur l'action syndicale dans l'entreprise, 1993.

4. Normand Gauthier et Luc Favreau, « Le partenariat dans l'entreprise : au-delà d'un mécanisme de règlement de différends », Congrès de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec, 1993.

5. Voir Michel Grant et Benoît Levesque (1997), « Aperçu des principales transformations des rapports de travail dans les entreprises : le cas québécois », dans M. Grant, P.-R. Bélanger et B. Levesque (sous la direction), *Nouvelles formes d'organisation du travail, études de cas et analyses comparatives*, Montréal, Harmattan, p. 221 à 277, ainsi que Arturo Tolentino, *Labour-management Cooperation for Productivity and Competitiveness*, Organisation internationale du travail, 2000 (disponible à www.ilo.org).

6. À titre d'exemple, mentionnons que la vision de la concertation varie selon les divers ministères et les agences du gouvernement des États-Unis. Voir *Labor-Management Partnership – A Report to the President*, section V, Office of Personnel Management, décembre 2000 (www.opm.gov).

7. *Relations du travail : nouvelles pratiques*, Rapport du comité de travail de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, novembre 1992, p. 8.

8. À l'étranger, le terme concertation renvoie à des pratiques plus larges. En Europe et à l'Organisation internationale du travail (OIT), on emploie plutôt l'expression « dialogue social », la concertation étant l'une des formes que peut prendre ce dialogue. Aux États-Unis et au Canada anglais, on parle surtout de « partenariat » patronal-syndical (*labour-management partnership*), le terme français concertation n'ayant pas d'équivalent en anglais.

9. Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique*, mis à jour régulièrement (www.olf,gouv.qc.ca).

10. Gérard Dion, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2e édition, 1986, p. 103.

11. J.-F. Tremblay (2000), « Innovations relationnelles et transformation des systèmes de relations industrielles : le partenariat patronal-syndical », dans *Les relations de travail au XXIe siècle*, Actes du XXXVIIe congrès de l'ACRI.

12. D. Rolland et D.-G. Tremblay (1996), « Concertation : modèles et perspectives », Notes de recherche 96-04, Télé-Université, Université du Québec, p. 11.

13. D. Rolland et D.-G. Tremblay, « Concertation : modèles et perspectives », Notes de recherche 96-04, Télé-Université, Université du Québec, 1996, p.12.

14. Les expériences de renouvellement de la convention collective qui font appel à la méthode de la négociation se déroulent généralement dans des entreprises où il existe un climat favorable à la concertation. Voir D. Maschino, *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives. Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, Direction des innovations en milieu de travail, octobre 2002 (disponible à www.travail.gouv.qc.ca).

15. Voir les références bibliographiques annotées à la fin.

16. *Grand dictionnaire terminologique* (www.ofl.gouv.qc.ca).

17. Voir D. Rolland et D.-G. Tremblay, « Concertation : modèles et perspectives », Notes de recherche 96-04, Télé-Université, Université du Québec, 1996.

18. Définition donnée par *Le Petit Robert*.

19. Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, *Consultation et collaboration entre les ministères, les organismes et les agents négociateurs en vertu de l'article 15 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*. *Un guide pour les intervenants en équité en emploi* (texte disponible sur le site web : www.tbs-sct.gc.ca/ee/publications).

20. *Ibid.*

21. *Grand dictionnaire terminologique* (www.ofl.gouv.qc.ca).

22. Jean-Marc Fontam et René Lachapelle, « Contertation/Partenariat », Formation à l'Institut de développement communautaire, Université Concordia, juin 2000, p. 7.

23. Frank Flo et Anne Smith, *Guide du partenariat*, Développement des ressources humaines Canada, p. 16.

24. C. Maroy, « Le partenariat : concept ou objet d'analyse ? », *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques*, Éducation permanente, 1997, n° 131, p. 29-41.

25. A. Verma et J. Cutcher-Gershenfeld (1993), « Joint Governance in the Workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation », dans B.E. Kaufman et M.M. Kleines, *Employee Representation: Alternatives and Future Direction*, Madison, IRRA, p. 197-234. Aussi G.W. Bohlander et Marshall H. Campbell (1994), « Forging a Labor Management Partnership: The Magma Copper Experience », *Labor Studies Journal*, hiver, p. 3-20.

26. Les conditions que ces ententes de partenariat devaient respecter pour bénéficier des subventions à l'investissement du ministère de l'Industrie et du Commerce témoignent de l'ampleur du champ couvert par ce type d'entente patronale-syndicale. Voir ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Direction générale des politiques, *Un modèle original d'entente de partenariat : le contrat social du MICT*, août 1992, 14 pages.

27. Certes, la modification apportée au Code du travail en 1994 pour permettre la signature de conventions collectives de plus de trois ans a fortement contribué au déclin de ces « contrats sociaux » de longue durée. Pour une présentation de ces ententes dans leur contexte, voir D. Maschino et J.-Fr. Boivin, *Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations du travail au Québec*, ministère du Travail, conférence présentée au Symposium sur les changements en milieu de travail : innovations dans le domaine de la concertation entre les employeurs, les syndicats et les pouvoirs publics, tenu à Mexico les 25 et 26 juin 2001 (disponible à www.travail.gouv.qc.ca).

28. Voir le site Web de l'OIT www.ilo.org, section sur dialogue social : « Qu'est-ce que le dialogue social ? ».

29. *Grand dictionnaire terminologique* (www.ofl.gouv.qc.ca).

30. *Ibid*.

31. M. Bettache, *Rapport de l'enquête sur la dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, Direction des innovations en milieu de travail, ministère du Travail, octobre 2003.

32. Pour une enquête sur les avantages et les contraintes de la négociation basée sur les intérêts vécus par ceux qui l'ont utilisée, voir D. Maschino, *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives. Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, Direction des innovations en milieu de travail, ministère du Travail, octobre 2002.